

袖书架

LESSONS FROM A CHIEF MARKETING OFFICER:
What It Takes to

CMO

首席营销官忠告

——如何成为一名高附加值的营销者

*LESSONS FROM
A CHIEF MARKETING OFFICER:*

What It Takes to Win in Consumer Marketing



[美]

布拉德福德·C.柯克
(Bradford C. Kirk)

著



窥斑见豹，洞察世界著名品牌的成长历程
知悉碧柔、欧莱雅、可口可乐等市场领先者用以突破和主导市场的成功技巧

从本书寻找支点，并进而撬开市场的阿里巴巴之门



上海财经大学出版社

Mc
Graw
Hill



· 企业领袖书架 ·

Lessons from a
Chief Marketing Officer

首席营销官忠告

——如何成为一名高附加值的营销者

[美] 布拉德福德·C. 柯克 著
(Bradford C. Kirk)

楼 尊 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

首席营销官忠告——如何成为一名高附加值的营销者/[美]布拉德福德·C.柯克(Kirk, B. C.)著,楼尊译. —上海:上海财经大学出版社, 2005. 1

(企业领袖书架)

书名原文:Lessons from a Chief Marketing Officer: What It Takes to Win in Consumer Marketing

ISBN 7-81098-271-0/F·237

I. 首… II. ①布…②楼… III. 企业管理-市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120179 号

□ 策 划 黄 磊

谷 雨

□ 责任编辑 肖 晞

□ 封面设计 周卫民

□ 版式设计 孙国义

SHOUXI YINGXIAOGUAN ZHONGGAO

首 席 营 销 官 忠 告

——如何成为一名高附加值的营销者

[美] 布拉德福德·C.柯克 著
(Bradford C. Kirk)

楼 尊 译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂一分厂印刷装订

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 10.75 印张 159 千字

印数: 0 001—5 000 定价: 21.00 元

献给

莉萨、杰克森和泰勒

译者序

我们每天都面临着无数的选择。消费者试图将有限的收入、时间和精力用于获取能给自己带来最大满足的商品或服务,并由此在眼花缭乱的商品(服务)和争奇斗艳的品牌中艰难取舍。从事市场营销工作的朋友,则为如何将有限的资源用于有效地引导和创造消费者需求,实现企业最大收益,而在各种营销职能或工具中谨慎选择资源配置方案。

假如你是一位从事或打算从事市场营销工作,并热爱这一事业的人,你会对它感兴趣,并从阅读本书中有所收获。这是一本多么与众不同的书!与市场上一一些阐述似乎正确无误,但在实践中却笨拙无用的市场营销书籍不同;也有别于那些枯燥简单,并不能适应丰富多彩的市场实际的操作指南。这本书是来自一位曾在和正在世界多个著名公司担任首席营销官、为诸多市场领先品牌开辟疆土,或帮助一些名不见经传的品牌成为市场领先者的资深实践者——布拉德福德·C. 柯克的忠告。智者的忠告是宝贵的。他依据丰富的实战经验和切身体验,知道什么对一位营销者是真正重要的。因此,他没有卖弄营销理论和概念,他在总结和表达自己几十年营销实战的思想精髓,在谈论自己和团队透过商战硝烟所取得的辉煌成功背后的宝贵经验,以及惨痛失败后更为宝贵的教训和感悟。

阅读这样一本书是一种真正的思想交流和学习,丝毫没有枯燥和空虚,你会在轻松的阅读中,通过一个个精彩的营销实例,学习到曾经独自摸索许久却仍不能领悟的实际技巧。诚然,美国市场(最

大的发达国家市场)和中国市场(最大的发展中国家市场)有许多不同之处,但随着消费的全球化趋势和中国市场的日益开放,国际品牌和本土品牌的竞争已然轰轰烈烈,世界著名公司的营销经验和营销技巧十分值得我们去学习和借鉴。带着在现实市场竞争中的困惑和问题阅读本书,你将会有许多体会和收获!

具备什么精神特质的人才可能成为高附加值的市场营销者,如何为消费者和企业创造价值,是布拉德福德·C. 柯克首先讨论的问题。不存在单一固定的模式,但领导能力、创新和激情是营销者面对剧烈竞争的市场,面对长于变化的需求,领导营销团队塑造领先品牌、取得最终成功的基本素质。这是作者对自己也是对同行们的反省和总结。随后,作者从市场调研、广告创意、媒体、产品宣传、渠道、新产品、财务管理等营销方面介绍了自身和同行的经历,并提供了非常中肯的忠告和总结。

我很高兴能够将这样一本好书翻译和介绍给读者朋友。就像市场营销活动一样,没有他人的支持和帮助,就没有这本书中译本的诞生。因此,我要真诚地感谢所有帮助我完成译稿并成功出版的人。本书最后的翻译过程是在美国亚利桑那州凤凰城边,一个叫做藤比(Tempe)的小城完成的。小城中美丽的亚利桑那州立大学校园和上海相距遥远,我与上海财经大学出版社的编辑们主要通过电子邮件联系,进行译稿的润色和难点的商榷。没有编辑们的敬业和勤勉,忙于访问学者等诸多事务的我,恐怕很难如期完成译稿。感谢亚利桑那州立大学凯瑞(W. P. Carey)商学院的教授和朋友们,他们的热情帮助,或解决了我生活学习问题以减少后顾之忧,或直接对本书的俚语、广告实例做出了解释。最后,感谢我的爱人的理解和支持,感谢我可爱的孩子,当妈妈在“地球的另一边”时,他通过网络对我说,“妈妈,我爱你,让电脑传颗糖给你。”那稚嫩的童音是世界上最美妙的音乐……

楼尊

2005年1月8日于藤比

序 言

《首席营销官忠告》一书是为当今抱负远大的消费品市场营销者,包括品牌经理、市场营销经理和市场营销人员而写的。对那些与消费品市场营销人员一起工作的人——从事广告、宣传、市场营销调研、研究开发、销售、包装、财务、运作工作的和高级管理者而言,这本书也极具阅读价值。

尽管书中所提到的许多忠告适合所有类型的市场营销人员——组织间营销、服务业以及消费品等——不过,本书引用的大多数例子援引自在所有行业中最具市场营销导向的包装消费品行业。这是一个诸如宝洁(Procter & Gamble)、克拉夫(Kraft)、联合利华(Unilever)、雀巢(Nestlé)、百事可乐(PepsiCo)等营销大鳄们竞技的领域。他们的远见卓识和丰富经验会使你收益良多!

《首席营销官忠告》出自一位名副其实的首席营销官之手。我不是一位企业顾问或者广告代理商,也从来没有做过这类工作。22年来,包括作为首席营销官的8年,我始终致力于提高市场份额和富有资本效率的利润。本书中的经验和知识都是在市场营销最前沿的实际工作中能真正发挥作用的,而不是仅仅可能或应该可以发挥作用而已。我希望,同时也相信这些知识将对你切实有用。

致 谢

感谢希望学院(Hope College)的前任芭瑞·理查德森(Barry Richardson),他给我最初的市场营销的激情,霍华德·米勒时钟公司(Howard Miller Clock Company)的菲尔·米勒(Phil Miller),他给予我第一次将激情投入实践的机会。感谢布瑞恩·斯特少尔(Brain Sternthal),芭碧·卡德尔(Bobby Calder),丝得·利威(Sid Levy),以及迪克·可勒维特(Dick Clewett)在西北商学院的帮助。

感谢安迪·布瑞斯勒(Andy Bresler),芭伯·斯克内德(Barb Schneider),奇普·马修斯(Chip Matthews),司徒·霍根(Stu Haugen),戴夫·巴克(Dave Buck),戴夫·斯帝温森(Dave Stevenson),洁丝·芭拉克(Jessie Barach),约翰·斯威特伍德(John Sweetwood),汤姆·涛荷(Tom Touhil)和布莱尔·吉斯莱(Blair Gensemer),他们给我提供了有创意的市场营销的生动事例,以及他们的指导。感谢瑞克·富兰克(Rick Frank),琳达·罗布勒司基(Lynda Robleski),鲍伯·汤姆斯(Bob Thomas),吉纳·泽福任(Gene Zeffren),帕特·汉姆布瑞克(Pat Hambrick),安得瑞·塞亚(Andrea Saia),琼·阿肯鲍姆(Jon Achenbaum),斯坦·库克(Stan Cook),卡伦·莫伯利(Karen Moberly),毛伦·科林斯(Maureen Collins),拉尔夫·布勒斯(Ralph Blessing),盖尔·兰姿娜尔(Gail Lanznar),吉尔·丝密斯(Gil Smith),屈科·库伯(Chuck Cooper),荣·吉得威兹(Ron Gidwitz),以及所有海琳·柯蒂斯的其他优秀的市场营销者和领导——我们干得不错,是吧? 感谢盖比·维勒(Gabi

Weiler)和她所在的亨克尔(Henkel)团队。感谢21世纪福克斯的鲍伯·得勒利斯(Bob Dellelis),琼·利屈蒙德(Jon Richmond),帕特·维亚特(Pat Wyatt),斯帝温·菲尔德斯坦(Steve Feldstein)和比尔·米可尼科(Bill Mechanic)给予我在娱乐行业市场营销中大显身手的机会。感谢卡洛(Carol)和霍华德·伯尼克(Howard Bernick),以及阿尔波特—卡沃管理团队里的其他人,他们的帮助使我能真正地像一位所有者那样去思考,还有瑟西尔·海克豪斯(Cecil Hinkhouse),司徒·莫斯(Stu Morse),汤姆·莫纳根(Tom Monaghan),简尼丝·米勒(Janice Miller),帕姆·哈汀(Pam Harting),劳瑞·斯库尔特(Laurie Schulte),迈克·普肯(Mike Puican),索尼·辛普森(Soni Simpson),及其团队使之付诸行动。感谢比尔·甘特纳(Bill Gentner)和安德鲁·杰根斯的整个管理和市场营销团队。多么美妙的工作!

感谢所有始终将工作清晰地置于第一位的杰出的广告代理人,他们是:卡尔·斯皮尔沃吉(Carl Spielvogel),德布拉·包利克(Debra Pawlick),艾瑞克·维伯(Eric Weber),特瑞·盖娄(Terry Gallo),查理(Chailie)和马利尼(Marlene),凯特林·卡沃吉(Katalin Kavogo),约翰·凯瑟(John Kaiser),克瑞丝·泽莫曼(Chris Zimmerman),鲍伯·斯卡佩利(Bob Scarpeli),朱蒂斯·沃梅(Judith Wormey),帕姆·迈库勒克(Pam Mikulec),富兰克·吉斯伯格(Frank Ginsburg),汤姆·詹姆斯(Tom James),厄尼·布朗(Ernie Brown),当娜·维德科尔(Donna Wiedekehr),瑞克·吉布森(Rick Gibson),雪拉夫·布鲁克(Shelagh Brooke),格兰·杰库伯斯(Glen Jacobs),汤姆·伯纳丁(Tom Bernardin),盖瑞·艾甫斯汀(Gary Epstein),纳丁·彼得森(Nadine Peterson),和鲍拉·佛曼(Paula Foreman)(他们总是在问:“如果它有效呢?”)

感谢始终帮助我的好伙伴,他们是:伯纳(Bene),查兹莫(Chazmo),波波(Bobo),泰勒蒙(Tylermon),罗得·诺斯洛克(Lord Rothrock),斯皮图(Spitto),欧图(Otto),约翰尼(Johnnie),汝枚吉(Romage)和沙尔(Sal)。

写在书前 □

感谢我的代理人,艾森·爱林伯格(Ethan Ellenberg)和我的编辑,丹尼勒·艾根-米勒(Danielle Egan-Miller)和安妮·努得森(Anne Knudsen)。

感谢我的妻子莉萨(Lisa),儿子杰克森(Jackson)和泰勒(Tyler)一贯的鼓励和支持。

还要特别感谢我的父母赛(Cy)和罗兹·柯克(Roz Kirk),感谢他们的爱和教育我对所有事情明确目的并坚持不懈。

致
谢

目 录

写在书前:译者序 序言 致谢/1

忠告 1 成功营销者的个性特征/1

领导能力/2

创新/6

激情/14

CMO 检验/17

忠告 2 市场营销调研/19

市场营销调研的种类/20

寻找适合调研需要的工具/23

综合商店和样本扫描数据/31

CMO 检验/34

忠告 3 广告创意/36

你必须相信广告的力量/36

有效的广告始于强有力的品牌定位/38

将定位陈述转化为创意提要/43

充分利用你的广告代理商/43

将广告代理商的员工视为自家人/45

○ 企业领袖书架

如何管理创意过程/46
掌握有效广告的艺术/50
减少广告制作的成本/52
CMO 检验/55

忠告 4 媒体/56

广告媒体 ABC/57
如何制定你的广告预算/58
媒体选择:了解你的目标受众/61
确定媒体组合/63
在恰当的时间到达消费者/66
电视和印刷品挑选/67
购买/68
CMO 检验/69

忠告 5 产品宣传/71

媒体报导非常重要/71
宣传的主要驱动力:新闻价值和娱乐价值/72
为重大宣传建立舞台/73
宣传的种类/77
CMO 检验/83

忠告 6 零售/84

零售的变化/84
这是沃、沃、沃、沃尔玛的世界/86
零售目标/88
最优化总交易支出/90
消费者促销/95
CMO 检验/100

忠告 7 新产品/101

新产品的种类/101

开发成功的新产品/108

新产品上市/112

CMO 检验/114

忠告 8 财务最优化/115

与数字交朋友/115

利润率/116

定价策略/119

价格调整/122

定价要素/122

提价/123

资产管理/125

CMO 检验/128

忠告 9 全球营销/129

全球化的战略结果/129

选择进行地理扩张的业务/131

选择扩张的国家/136

收购/140

管理全球品牌/141

CMO 检验/142

忠告 10 市场营销的未来/144

产品创新/144

消费者需求洞察/147

零售商微观营销/150

CMO 检验/152



成功营销者的个性特征

成功的营销通常需要广泛的技能。早晨,你向 200 位销售人员、代理商和高级管理者作新产品演讲。随后,你参加一群女性消费者的讨论,努力倾听她们对你最近播出的电视广告有什么反应。接着,你要对一批与质量说明稍有不符的产品做出是装运还是废弃的果断决定。每天,信箱中塞满的报告要求你完全掌握统计分析和会计精要。审查新包装设计时,你还必须是审美专家……诸如此类的事项没完没了。

数年来,我有幸与许多优秀的营销者一道工作。他们在许多方面各具特色,但是,他们又都有着使自己卓尔不群的三个特点。首先,他们是天生的领导者。这不仅仅是他们有下命令的习惯,尽管他们确每天都这样做。他们富有灵感而且充满激情,引领其他人实现人们原以为不可能达到的目标。其次,我所遇到的每一位卓越的营销者还极端好奇,这使得他们具备在所有的营销任务中培育创新的能力。最后一点,是他们的激情,的确如此,他们对顾客的洞察力、对市场变化构想、对营销成果等等这些的激情可谓楷模。我相信,领导能力(Leadership)、创新(Innovation)和激情(Passion)——根据开头字母简称为 LIP——是消费品营销的制胜法宝。

领导能力

市场营销领导者为他们的品牌设定方向,并不遗余力地沟通该方向。他们将每一次投资都当作为实现这一方向而进行的活动,就好像钱是从自己的口袋里拿出来的一般,俨然一副独资经营者的模样。作为其领导能力的一种体现,他们将日常工作流程管理得井井有条。

确定方向与沟通方向

作为市场营销领导者、品牌的 CEO,你的首要工作是为自己的品牌确定一个目标——也就是说,决定一个品牌的命运。想像一下,你和你的团队一觉醒来发现自己身处沙漠腹地,需要决定的首要问题是:往什么方向逃生。你只能选择一条道路,而且不能有丝毫迟疑。于是,你辨别风向、眺望地平线、调查团队成员的意见、感觉沙子的移动、探查太阳的方向、列出资源储备清单、研究指南针、派出侦察兵……最后,你做出决定。将这一过程转化为市场营销的语言就是,你研究财务报表、了解品牌在公司投资组合中的地位、调查消费者、侦查竞争者、监察临近的市场和渠道、评价你的产品现在和未来的业绩和创新性……然后,制定决策。

优秀的市场营销者确定优秀的方向。该方向蕴含了热切的渴望,但必须牢牢地根植于现实之中。建立一个强有力的品牌愿景,应该以对品牌和公司相对于竞争者之前所处的地位、优势和弱势有个头脑清晰的评价为基础。这需要综合企业内部的一致性和对未来的一系列假设,包括诸如产品类别的增长率、消费趋势、技术发展,以及新竞争者的加入等许多因素,还必须描绘恰当的时间节点。想一想,这与约翰·F. 肯尼迪(John F. Kennedy)在 1963 年决定 10 年后将人送上月球并安全返回的宏伟计划具有异曲同工之处。

众所周知,联合航空公司(United Airlines)的前任 CEO 理查德·费累斯(Richard Ferris)曾经为其公司和品牌制定过错误的方

向。他试图违反最基本的现实——“联合”是一家航空公司——而将之转变为一家旅游公司。在被解职之前，费累斯将出租车和旅馆公司与航线相结合，并改名为爱莉吉丝(Allegis)。其他公司也犯过类似的错误。低成本钢笔、一次性打火机和一次性剃刀的制造商 BIC，由于对现实认识有误，导致公司相信自己也能够生产出低成本香水。乐吉时(L'eggs)运用“直接送货到商店”的创新系统，成功地建立起了一个强大的连裤袜企业，但该公司错误地认为同样的方法也适用于其化妆品乐琳(L'erin)。宝洁公司(P&G)推测其市场营销者可以使玉兰油(Olay)从护肤品成长为一个全面美容品牌，结果在该化妆品上损失了数亿美元——经过 5 年的试销之后，不了了之。

相比之下，成功的案例也比比皆是。宝洁公司决定让汰渍(Tide)成为一个全效洗涤品牌，而并非仅仅是洗衣粉品牌。液态汰渍的上市给予一度是洗涤剂之王的维思科(Wisk)以致命的打击。与此相似的是，数年后，吉列(Gillette)从剃刀品牌转移为“男性修饰”品牌，为自己创造了一个全新的世界。高露洁(Colgate)则从牙膏品牌重新定义为口腔护理品牌，将产品领域扩大到了牙刷和漱口水。

历数以上众多例子，显然有点事后诸葛亮的味道，谁也不能一开始就预料到会发生什么结果，但正确或错误的结果确实会造成很大影响。因此，为你的品牌确定务实和最合适的方向是极其重要的第一步。

一旦你为品牌确定了一个强有力的方向，并介绍给最高管理层之后，就必须将它深深烙在你和你的团队成员的脑子里。每一个新机会、每一回新调查、每一次新投资都必须经过品牌方向的过滤。该方向成为最重要的决策标准，犹如守门员。消费品公司实在太复杂，以至于常常不能有效地进行经常性转变。虽然在面前的有大量的人力和可供投资的金钱，你仍需要做出选择。你需要有效地使自己远离围绕着我们生活的种种商业干扰。辨明方向，然后聚焦、聚焦、再聚焦。

具有令人注目的品牌方向，不仅可以帮助你甄别什么不可以做，

还有助于你决定应该采取何种战略选择。只有当供应商清楚你想要什么,他们才能更好地提供它。只有当你的团队明白自己在做什么,他们才能更好地提出切实可行的建议。好的方向可以点燃火种,它激励、鼓舞着人们。

错失的错误

识别在市场上出现的大错误相对容易。这些往往是行动错误。但是,许多企业最大的愿景错误是没有行动。这些是错失的错误——原本应该发生但却没有发生的事情。为什么橄榄叶(Palmolive)没有在美国护肤品行业大显身手?该品牌在许多其他国家的同类商品中竞争力非常强大,但在世界上最富有的消费品市场却无所作为。为什么宝洁公司30年来在全球市场中一直落后于竞争对手?百事可乐(PepsiCo)为什么不能凭借其“直接送货到商店”的强大威力,在饼干行业中有所作为呢?

不幸的是,要用你的愿景激励他人似乎很难。我们所进行的沟通远远不及我们所设想的。为有机会用你的品牌愿景感染他人,为让其他人通过你的眼睛认识品牌,你必须进行简化。你需要利用并且反复利用一切可能的机会进行品牌宣传,始终如一地、有计划地坚持沟通品牌信息,并且使你的信息犹如祷文般简短好记。

较为理想的状况是,你的信息非常简洁清晰、富于表现力,可以归结为一个手势。威斯顿·丘吉尔的胜利手势“V”便是一个经典例子。我一度用一只手伸出三个手指头来传达这样一种信息:让一个市场份额排名第九的品牌到2003年跃居第三。无论何时,只要在大厅里遇到CEO,我们就用这一手势彼此打招呼。对另一个我们正在酝酿的品牌,我让销售人员做“怪爪”的手势(弯曲所有的手指好像抓着一个把手)加上杰克·尼克森(Jack Nicholson)在《闪灵》(The Shining)中咆哮的样子来表达占据有价值的货架空间直到产生替代产品的重要性。关键在于,无论如何,说出你对品牌方向的理解和感觉。